

УДК 005.332.4

Соріна О. О.¹, Шостак А. С.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. ФЕУ – 520 НУ «Запорізька політехніка»

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

В науковій літературі існують різні трактування змісту поняття «конкурентна стратегія». Так, за визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [1, с. 24].

Щодо трактування українських науковців, то, наприклад, І. Ступак окреслює підхід до конкурентної стратегії як орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [2, с. 253].

На основі аналізу сил конкуренції М. Портер виділив три основні підходи до конкурентної стратегії, які створюють умови для отримання конкурентних переваг підприємством або організацією: лідерство за витратами; диференціація; фокусування, що також відоме як концентрація.

У випадку лідерства за витратами, компанія може здобути прибуток, продаючи товари чи послуги за мінімальною ціною, що допустима для конкурентів. Низькі витрати створюють бар'єри для нових учасників ринку та захищають від впливу сильних постачальників. Крім того, це дозволяє підприємству бути гнучкішим у питанні ціноутворення.

Інший тип стратегій - диференціація продукції - спрямований на клієнтів, які готові платити більше за вищу якість або більший вибір характеристик. Ця стратегія допомагає захистити підприємство від впливу конкурентних сил, зменшуючи чутливість споживачів до цін та підвищуючи їхню лояльність до бренду.

Фокусування може використовувати як лідерство за витратами, так і стратегію диференціації, але воно передбачає спрямованість уваги на конкретний сегмент ринку або ніші, які мають особливі потреби. Мета полягає у задоволенні цих потреб краще, ніж це роблять конкуренти [1].

І. Ансофф [3] пропонує наукове обґрунтування класифікації конкурентних стратегій, яке схоже на те, що запропонував М. Портер. Він розглядає стратегії за швидкістю зростання, диференціацією ринку та диференціацією продукту. За цими критеріями можна сформувати матрицю Ансоффа з напрямками «ринок» і «товар», де:

- підхід концентрованого зростання передбачає зміну продукту або ринку, включаючи проникнення на ринок, розвиток ринку та розвиток продукту;

- підхід диверсифікованого зростання включає концентричну диверсифікацію, чисту диверсифікацію та конгломеративну диверсифікацію;
- підхід обмеженого зростання застосовується підприємствами у галузях зі стабільною технологією.

Згідно з класифікацією маркетингових конкурентних стратегій Ф. Котлера [4], розподіл базується на конкурентних позиціях компанії та напрямках її маркетингових заходів, взаємодії, діях та відповідях конкурентних фірм на ринку. Учений виділяє чотири типи таких стратегій:

- ринковий лідер - це компанія, яка має найбільшу частку ринку і визначає стратегії ціноутворення, інноваційні напрямки та рекламні заходи. Вона є ключовим гравцем у маркетинговій стратегії для певного сегменту ринку і присутня в усіх галузях бізнесу та на всіх товарних ринках;

- челенджери - компанії, які посідають друге або третє місце на ринку і активно прагнуть лідерства. Вони можуть атакувати ринкових лідерів, подібних челенджерів або менших компаній, використовуючи свої конкурентні переваги в цінах, якості товару та ефективності виробництва. Ці атаки можуть бути спрямовані на слабкі сторони конкурентів і допомагають челенджерам підвищити свою ринкову позицію;

- послідовники - фірми, що діють на ринку, не мають мети стати лідерами, але зосереджені на збереженні своєї ринкової частки. Вони слідувати за стратегією лідера, щоб зберегти клієнтів, мають невелику перевагу і утримуються від агресивної конкуренції. Використання такої стратегії обумовлене ризиками, які бере на себе лідер, тому витрати та ризики для них менші;

- нішевий гравець – спеціалізується на малих ринкових сегментах, які не привертають увагу великих компаній (використовується стратегія ринкової ніші). Основна ідея полягає в тому, щоб фокусуватися на конкретному сегменті ринку, що можливо за географічним принципом, цільовою аудиторією, відношенням «ціна-якість», або різноманітністю послуг. Ця стратегія є особливо ефективною для початківців та малих підприємств.

Переваги і недоліки підходів розглянутих підходів наведені у табл.1.

Таблиця 1 – Переваги і недоліки підходів М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера до класифікації конкурентних стратегій

Підхід	Переваги	Недоліки
М. Портер	Простий у використанні та зрозумінні	Може бути занадто загальним та не враховувати специфіку деяких ситуацій
	Добре адаптується для аналізу існуючих ринків	Обмежений у визначенні стратегій для нових ринків або продуктів
І. Ансофф	Надає більш широкий спектр стратегій, включаючи ризиковані	Може бути складним у застосуванні та вимагати додаткових ресурсів

	Надає чіткі категорії конкурентних стратегій	Потребує більшої уваги до аналізу ризиків та оцінки можливостей
Ф. Котлер	Зосереджується на споживачах та їх потребах	Менш підходить для аналізу конкурентного середовища
	Враховує маркетинговий аспект стратегій	Може бути недостатньо гнучкою для врахування змін у ринкових умовах

Складено автором на основі [1, 3, 4]

Загалом, підхід Майкла Портера найбільш оптимальним для більшості компаній. Його методологія, орієнтована на аналіз конкурентного середовища та створення унікальних конкурентних переваг, надає підприємствам можливість глибше розуміти ринкову динаміку та розробляти ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги. Такий вибір забезпечує основу для стабільного та успішного розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
2. Ступак І. О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254
3. Ansoff H. Strategic Management. New York: Wiley, 1979. 329 p.
4. Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Education, 2011. 816 p.